

松本 久良

---

## 新・経営者の役割

—ディジション・メーカーから  
コグニティブ・マップパーへ—

2009/12/17

---

No. 72

Hisanaga Matsumoto

The SANNO Institute of Management School of Management Information  
Adjunct Lecturer

---

The New Functions of the Executive:  
Toward a Cognitive Mapper from a  
Decision Maker

December 17, 2009

---

No. **72**

## 新・経営者の役割

～ディシジョン・メーカーからコグニティブ・マップパーへ～

松本久良

### 要約

唯一最善のリーダーシップのスタイルなど存在せず有効なスタイルは状況（条件）に応じて異なる、このシンプルなコンティンジェンシー・アプローチはかつて大きな衝撃を与えた。ところが昨今ではスタイルにとどまらずマネジャーの役割がより根源的に変質してきているのではないか。それは、従来型のコントローラーやディシジョン・メーカーということから、個々のマネジャーの人知を超えたあいまいな環境の状態を読み、メンバーに進むべき方向性やストーリーを提供するいわばコグニティブ・マップパーとしての役割である。つまり認識ということを中心として、メンバーの解釈や認知の様式に影響を与えるといった、認知の地図の作成者という役割である。メンバーをリードし組織を存続・成長へと導く次代のマネジャー像に迫ってみたい。

### キーワード

シンボリック・マネジャー (symbolic manager)、コミュニケーション (communication)、雄弁 (eloquence)、コグニティブ・マップパー (cognitive mapper)、認識 (cognition)

### 目次

- I. はじめに
- II. 組織文化と常識
- III. コミュニケーションと言語
  - III-1. 組織とコミュニケーション
  - III-2. マネジャーと言語
    - III-2-①. エロケンスのマネジメント
    - III-2-②. マネジャーの言語力と実際
- IV. マネジャー不要論と新たな役割
  - IV-1. マネジャー像の変質
  - IV-2. 楽団とマネジャー不要論
- V. マネジャーとヤヌス
- VI. おわりに

## I. はじめに

環境の変化の激しさを意味するものとしてたびたび用いられてきたのが不確実性の時代という概念である。換言すれば、これは環境を‘読む’ことが困難になってきていることを示すものである。今多くの組織がこうした事態に直面している、あるいはその困難な程度をいっそう深めていると言えるが、とりわけビジネス組織を取り巻く状況はその極みにあると言える。

ビジネスの最前線がそのような局面にある一方で、経営学や組織論のフィールドでは意思決定をスキームとした研究がなお主流となっている。意思決定とは、問題（や目標）を設定し、その問題解決にとって有効であると思われる種々の代替案を設計し、各代替案のもたらす結果を予測し、そうした予測に基づいて各代替案を評価し順位付けを行ない、その中から設定された問題の解決にとって最もふさわしいとされたものが選択される、という一連のプロセスから形成される。

ここでは問題を明確化し、結果の予測と評価が可能であるということが前提となっている。環境の変化の程度がゆるやかな時代においてはそのようなことがある程度まで可能であるといえよう。ところが現在のビジネス環境はそのような状況にはない。不確実性の時代というのはこうした予測そのものが困難な時代であるということを示しているにちがいない。さらに言えば、予測や評価ということ以前に、そもそも当該組織にとって‘何が問題なのか’をつかむ（読む）こと自体が困難な環境下に置かれているのである。（いや、環境の状態もさることながらそのような環境を読むという作業そのものが考えられている以上に厄介な試みなのであるが。）その意味では、不確実性（*uncertainty*）よりもあいまい性（*ambiguity*）の時代という表現が妥当だとも言える<sup>1</sup>。

このような条件の下でのマネジャー（とりわけトップ）の役割とは従前の通りでありあまり変わらないものであろうか。その答えは‘ノー’である。すなわち、よく分からない環境をどうにかこうにか意味づけ（センスメーカー）し、多義性（*equivocality*）を削減することによって組織の常識を確立し組織メンバーの確信ならびに行為の方向性を明示することがより重要な役割となる。ことここに至って、意思決定でもなければましてや実施でもなく認識の問題こそがポスト・モダンのトップの役割としてクローズアップされるべきテーマなのである<sup>2</sup>。すなわち、意思決定者（*decision maker*）ではなくむしろ、コグニティブ・マッパー（*cognitive mapper*、組織の

---

<sup>1</sup> K. E. ワイクもあいまい性に関して次のように言う。『一体何を問うべきか、そもそも解決すべき問題が存在するかどうかさえよくわからない、それがあいまい性の問題なのだ。それらは、主観的な諸々の意見を戦わせて絞り込む他ない問題だろう。なぜならば、どんな客観的データ（たとえあったとしたらだが）が関連するのかについてさえ、誰もが漠然とした考えさえ持てないのだから。』（Weick 1995）〔同訳書 134 ページ〕

<sup>2</sup> 実施→意思決定→認識という流れ、すなわち経営学のプレモダン→モダン→ポストモダンへの移行については遠田(2001)を参照されたい。

認知地図作成者)<sup>3</sup>としてトップ・マネジャーは機能すべきであるということである。そして、コグニティブ・マップパーを、“組織においてメンバーが体験する様々な事象を理解し共有できる世界観にするために必要な地図を作成する者”、と定義することにしよう。

## II. 組織文化と常識

ディシジョン・メーカーからコグニティブ・マップパーへの移行について考えるにあたって、シンボリック・マネジャーという概念を見逃すことはできない。

1970年代末から80年代にかけて組織文化（企業文化）に対する注目が一気に高まっていった。その契機になったのが一連のエクセレント・カンパニー（*excellent company*、超優良企業）研究である<sup>4</sup>。エクセレント・カンパニーと呼びうる企業に共通する特徴として、優れた業績を上げているということ（高業績）とともに、独自の強い文化が存在しているというのがその骨子である。このことは業績という定量的で視覚可能なものとともに、文化という定性的で視覚不能なものに対する重要性が高まったと言ってよい。

さらにその後しばらくすると、では一体そのような文化の差別化なるものは誰の手でいかにして実現されるのかという問題意識から、シンボリック・マネジャー（*symbolic manager*、象徴的管理者）というものが一躍脚光を浴びることとなる。シンボリック・マネジャーとは組織文化のマネジメントということを強く意識し、そのために様々な行為を象徴的に行なっていくマネジャーを意味する。そして、彼らは『多くの時間を、文化の価値理念、英雄、それに儀式について考えることに費やすからであり、また、自分たちの主要任務は状況の変化から生じる価値理念の衝突を管理することであると自認しているから』<sup>5</sup>そのように呼ばれるのである。

文化とは組織の価値の沈殿物でありパラダイムである。そして組織メンバーは文化を通して当該組織における価値判断を行ない思考および行動の指針とするのである。したがって、文化は明確で独自性があることが望まれ、有能なマネジャーとはメンバーの認知パターンを規定するそうした文化のマネジメントに秀でている必要があり、それこそがあたりきりのマネジャーと一線を画すという主張も頷ける。その意味では、シンボリック・マネジャーとはメンバーの認識に一定の方向性を与えておりコグニティブ・マップパーとして機能していると言える。また、F. W. テイラーの科学的管理法からの伝統である実施にお

<sup>3</sup> コグニティブ・マップパーなる語は、ディシジョン・メーカーにかわるマネジャーの新しい役割を含蓄することを企図した本稿著者の造語である。

<sup>4</sup> 『エクセレント・カンパニー』の原題は「*In Search of Excellence*」であり、まさしく卓越性の探求ということである。

<sup>5</sup> Deal & Kennedy(1982) [同訳書 193 ページ]。なお、原題はシンボリック・マネジャーが管理すべき対象を意味する「*Corporate Cultures*」である。

ける合理性の追求（合理性の求道者としての管理者）およびH. A. サイモンに端を発する実施の背後にある意思決定の研究（意思決定者としての管理者）から、さらに意思決定の背後にある認識の問題へと目を向けさせるとともに、その後の一連の組織の知識に関する研究に少なからず影響を与えることとなった。

しかしながら、シンボリック・マネジャー＝コグニティブ・マップという図式を描くのは早急である。その理由として、企業およびマネジャーの豊富な例が提示されているが、シンボリック・マネジャーと位置づけられる面々のシンボリック・アクションに重点が置かれており認識という局面にはあまり触れられていないということや、それがメンバーの認識にどのような影響を与えたのか（認識の波及）ということにもあまり触れられてはいないなどがある。また、文化とは組織ならびにそのメンバーがこれまでにこなしてきた経験の産物であるという特性から、現在あるいは未来志向というよりは（これまでのマイルストーン的なイベントの紹介といった）過去志向的なものになりがちであるという点も看過できない。

文化とは概念的な性質を持つもので完全に具現化することは困難であるが、よりその本質に迫るための有用なツールはないものであろうか。先にも述べたが、文化とは当該組織の価値の集約であり思考や行動の羅針盤のような意味を持つものである。そのため、コンパスの針が常に南北を指し示すように、文化もある程度固定化したメンバー間の中からある一定の年月を経て醸成されるものであるとともに、いったん組織に浸透するとそうそう頻繁には生成と消滅を繰り返すものではない。くるくると変わるようなものであればそれは文化とは呼べないであろうし、文化が定着していなければ組織に滑らかさがなくなりメンバーも自発的というより指示待ちが目につくようになってしまうであろう。

翻って、組織を常識という観点から再考する研究として組織の適応理論というものがある<sup>6</sup>。そこでは、常識とは『“かなり共通の対人経験”を有する人々が客観的だと同意する事柄』<sup>7</sup>、すなわちある一定の期間中当該組織において経験を同じくする個々のメンバーが大方意見を同じくすることが可能な頑健な共有意味世界であるとされる。そしてこの常識には一定の頑健性が必要となる反面、組織は適宜この常識を変更・更新しながら環境に適応し存続・成長を図ってゆくとされるのである。

組織文化ならびにシンボリック・マネジャーに関する考え方を組織の常識というフレームワークとクロスさせて考察することによって、コグニティブ・マップという概念により接近することが可能となろう。なぜならば、組織の常識という概念は組織の認識という問題を中心に展開されており、その常識という概念と文化とには、どちらも組織メンバーの思考や行動の準拠枠であるという周縁に少なからず同質性が見い出せるからである。

---

<sup>6</sup> 詳細については遠田(2005)を参照されたい。

<sup>7</sup> 遠田(2005) 18 ページ。

### Ⅲ. コミュニケーションと言語

#### Ⅲ-1. 組織とコミュニケーション

では、そのような文化なり常識の伝播・共有に資するものとは何であろうか。C. I. バーナードも組織の重要な構成要素として共通目的、貢献意欲、そしてコミュニケーションをかなり以前に挙げているが、ここでの議論においてもコミュニケーションが重要な役割を演じるはずである。だがここで共有ということを考える際に留意しなければならない点は、組織論に社会心理学的なアプローチを展開する著名な理論家であるカール・ワイク (K. E. Weick) も言うように<sup>8</sup>、われわれにとって精確には意味を共有するという事は困難な営みであり実際には経験を共有するという事である。われわれが共有するのは意味ではなくて、それは会議の場であり、工場での生産活動であり、オフィスでのやりとりであり、上司や部下そして同僚との会話である。そしてその共有された経験がタイトなものであったりインパクトが高いものほどそこ（経験）から意味が共有される程度が高まるのである。研修・会合の類はそのためのものであり、そこでは各メンバー間の経験に類似の意味を貼付することが珍しくなくなる。したがって、こうしたことは意味の共有に貢献する。さらに、共有された経験の頻度というものも重要である。経験の共有を反復する中で人はその都度意味を貼付するエネルギーを消費せずとも（なかば自ずと）類似の意味に収斂していくようになる。そこではメンバー間に文化や常識と同様の効力を持つ枠組みが存在しており、こうしたことも意味の共有に貢献する。このように共通の経験を積み重ねたり、経験を共有したことを意識させることも重要なのである。

いずれにせよ、意味を共有する際の重要な要件がコミュニケーションであり、ゆえにコミュニケーションとしてのマネジャーの役割が欠かせないということである。だが、ここでコミュニケーションについて考える際にも留意したい点がある。先に述べた組織の適応理論ではコミュニケーションが2種類に大別して論じられているというさらなる特徴がある。一つが公的コミュニケーションと呼ばれるフォーマルなコミュニケーションで、それは主に組織の社会的関係を反映した教育などの権威づけられた手段を通じて常識の普及・強化に貢献する。いま一つが私的コミュニケーションと呼ばれるインフォーマルなコミュニケーションで、それは主に会話や対話などの上下関係を感じることの少ない対等な手段を通じて互解<sup>9</sup>の形成・伝播に貢献する。さらに、『組織によって権威づけられ主に公的コミュニケーションである教育を通して継承・普及される常識は、組織の安定あるいはコントロールに与り、私的コミュニケーションを通じて形成され、常識とは相違する新鮮な互解は組

<sup>8</sup> 詳細については Weick(1995)を参照されたい。

<sup>9</sup> 互解(mutual sense)とは相互理解のことで、『組織の複数の個人の私見が主として私的なコミュニケーションたとえば会話を通して共有された理解で、いってみれば、“仲間内の共有意味世界”あるいは“サブカルチャー”』[遠田(2005) 27 ページ] である。

織の柔軟性あるいはイノベーションに与っている』<sup>10</sup>のである。したがって、組織が適応し  
存続・成長してゆくためには適宜互解による常識の更新がなされるとともに常識と互解と  
が程よく共存している必要があり、(主にトップ) マネジャーの役割とはこうした状態を実  
現するために必要に応じてウェイトのかけ方を微妙に変化させつつバランスをとりながら  
公的・私的コミュニケーションとをそれぞれ組織内に醸成してゆくこととされる。さらに、  
そうしたコミュニケーションを通じてやりとりされるインフォメーションにも大別して2  
種類のものがあるようだ<sup>11</sup>。それはインフォメーションの訳語である情報という言葉に由来  
するのだが、情の部分である感情 ( f e e l i n g ) と報の部分である事実 ( f a c t )  
の2つである。つまり、われわれは、感情と事実というインフォメーションを、公と私と  
いうコミュニケーションにおいてそれぞれやり取りしているのだということにあらためて  
気付かされる。

### Ⅲ-2. マネジャーと言語

#### Ⅲ-2-①. エロケンスのマネジメント

コミュニケーションとは様々なものを内包しているであろうが、その最も重要な構成要  
素はことばすなわち言語である。われわれは主に言語を通じて他者とコミュニケーション  
を図るのであり、よってコグニティブ・マップパーとしてのマネジャーにとってもやはり言  
語とは欠くことのできないツールなのである。

組織論の大家でありゴミ箱モデル ( g a r b a g e c a n m o d e l ) を提唱した  
J. G. マーチは、『組織は、問題を解き、決定を下すためのみならず、議論や解釈のため  
の手続きの集合体』<sup>12</sup>と組織を捉えて、あいまい性 ( a m b i g u i t y ) に満ちた環境下  
で組織メンバーが決定に至るプロセスにおける注意や確信について言及している。さらに  
組織化 ( o r g a n i z i n g ) という名の多義性削減 ( e q u i v o c a l i t y r e d u c t i o n ) のプロセスに着目するワイクは、変動する状況において安定性を回復  
する方法として、言語、行動、相互作用の3点を強調している。そして、そのうち言語に  
ついては、『言葉は、安定的な結合を促し、人々が志向する安定的な実態を構築し (たとえ  
ば、「性のギャップ」)、人々の時間をプロジェクトに縛りつけ (「アルバート、この仕事に  
時間を割いてもらいたいんだが」)、重要な情報の意味を知らせる。』<sup>13</sup>とした上で、ラベル  
( l a b e l ) の意義についても論じている。ラベル付け ( l a b e l l i n g ) とは不  
確定な状況や事柄を言葉を通じて確定的なものにするコミュニケーション・プロセスであ

<sup>10</sup> 遠田(2005) 32 ページ。

<sup>11</sup> 詳細については遠田(2006)を参照されたい。

<sup>12</sup> March & Olsen(1976) [同訳書 30 ページ]

<sup>13</sup> Weick(1985) [同訳書 142 ページ]



ると言えよう。このラベルは行動に大きな影響力を有している。というのは、『ラベルは、ほんの小さな断片を寄せ集めて、それに意味を与え、適切な行動を示唆し、診断を暗示し、そしてあいまいさを取り除いている』<sup>14</sup>し、そうしたあいまいさが取り巻く状況では「何が起きているかが明らかでないため、何をすべきかについてはさらに明確ではない。ラベルは（ときに古いラベルであっても）何が起きているかについて注意を集中し、可能性の幅を縮小するのに役立つ」<sup>15</sup>からである。

ワイクは管理者によるそうした言葉のマネジメントの重要性に関するユニークな小論を著している。そこで彼は“雄弁（に語ること）”（*eloquence*、以後エロケンスと表記）こそマネジャーの重要な任務であると論じている。ここでなぜマネジャーが語る言葉がメンバーにとって重要な意味を持つのかについて、コグニティブ・マップとエロケンスという観点から瞥見してみよう。

コグニティブ・マップとしてのマネジャーということを強調する時その任務を端的に言えば、メンバーの行動以前に彼らの思考に影響を及ぼすことである。さらに、管理の歴史というものを回顧する時それは一般的には民主化のプロセスであり、よってメンバーの行動を直接的かつハードに管理するということがますます馴染みにくいものとなりつつある現代においてはなおのこと間接的でソフトな管理能力が要求されているという点からも、そうした新たな任務が必要となる。こうした現状を鑑みた上でさらになぜエロケンスが重要になるのか？それはエロケンスがメンバーのセンスメイキングに影響を及ぼすからである。つまり、『メンバーが自らに言い聞かせる内容にリーダーが影響を与えているならば、その場合リーダーはメンバーが今起きていると思いつくその内容に影響を与えているに他ならない。だからセンスメイキングにとってエロケンスが重要』なのである<sup>16</sup>。メンバーは眼前に広がる（または自ら広げる）ディスプレイ（漠然とした解釈の素材）に意味を付与しラベリングすることで現状を理解しようとするのである。だとすれば真の意味でのリーダーシップとは、フォロワーに影響を及ぼすと言っても、それは効率性の追求でもなければ、正しい決定を下すことでもなく、メンバーが意味を付与するディスプレイや自らが

---

<sup>14</sup> Weick(1985) [同訳書 143 ページ]

<sup>15</sup> Weick(1985) [同訳書 143 ページ]

この点に関してワイクが好んで引用する説明のためのユニークな例を挙げておくことにしよう。『それはスイスでの軍事機動演習のときに起こった。ハンガリー軍の小隊の若い中尉は、アルプス山脈で偵察隊を凍てつく荒野へ送りだした。その直後に雪が降り始めた。降雪は2日間続いた。その間、偵察隊は戻ってこなかった。中尉は、部下を死地に追いやったのではないかと思いついた。しかし3日目にその部隊は戻ってきた。彼らはどこに行っていたのか？どうやって道を見つけたのであろうか。彼らがいうには、「われわれは迷ったとわかって、もうこれで終わりかと思っていました。そのとき隊員の一人がポケットに地図を見つけました。おかげで冷静になれました。われわれは野営し、吹雪をやり過ぎました。それからその地図で帰り道を見つけ出しました。それでここに着いたわけです。」中尉は、この命の恩人となった地図を手にとってじっくりとながめた。驚いたことに、その地図はアルプスの地図ではなく、ピレネーの地図であった。』(Weick1995) [同訳書 74 ページ]

彼（ら）はそれをピレネーの地図とラベリングしたわけだが、それは古いという以上に間違ったラベリングであった。それでも帰營できたのである。

<sup>16</sup> Weick(1980) p.18

使用する言葉に関して影響を及ぼすことであると言える。したがって、こうしたことを充分に弁えたリーダーとは自らの言葉の使用に大変敏感であるはずである。この点に関しては‘鈍感力’はお勧めできないし危険ですらあろう。究極の所は言葉が人を導くのであり、『エロケンスを操るリーダーとは、部下に何事かをいかになさしめようかということではなく、自分たちがしていることに対するユニークな説明のきっかけを彼らにどうやって差し出したらよいかということの方に心を砕く』ものである<sup>17</sup>。より具体的には豊富なボキャブラリーを自在に使いこなすということだと言える。そうすることで『組織が語彙を豊かにし、レトリカルな表現に努めるようになると、組織の視野も広がり認識も良質なものになる。それによって、組織は他の組織に対しては寛容となり、自らの可能性を豊かにすることができるだろう』<sup>18</sup>し、その任に当たるのがリーダーの役割なのである。洗練されたボキャブラリーは多様で詳細なイメージを喚起するので、変化を敏感に察知したり反応のレパトリーをより充実させてくれる。こうして鍛え上げられた‘鈍感力’ならぬ感知力は、メンバーの延いては組織の認知マップをより詳細で精確なものとしてくれるので、そうした地図に導かれた組織は適応力に優れていて強いものとなる。

このようにマネジャーはコミュニケーションの最大的手段として言葉やボキャブラリーを巧みに駆使してメンバーのセンスメイキングに影響を与えることで洗練された認識を可能にし、メンバーならびに組織の適応可能性を高めるよう努めなければならないのである。前述のシンボリック・マネジャーという考え方においても言葉の重要性というものを考慮していると思われるし、また文化と認識とはかなり密接な関連性があることは明らかである。さらに、なぜ象徴的な行為を行なうことが文化に対して影響を及ぼすことになるのかということに関しても（実際にはそうした説明が不十分なのではあるが）、マネジャーは言葉によってだけでなく行為によってもメンバーに対して解釈の素材としてのディスプレイを提示しなくてはならないのだ、と捉え直すことによってより明確になるであろう。実際のところ、本稿では割愛したが認識において行為が重要であることは言うに及ばない。認識が行為を導くとともに行為が認識を導くという相互作用が認識と行為との基本的な関係だからである。そしてこれまでの考察から分かるように、文化のマネジメントとはより具体的には、言葉、エロケンス、さらにはイメージ、こういったもののマネジメントであると焼直すことによって不確実な環境下でマネジャーが実際に果たすべき（新しい）役割というものがより鮮明に見えるようになるのではないか。

### III-2-②. マネジャーの言語力と実際

前項では“エロケンス”という概念に基づいてその意義について論じるとともに、馴染みの薄いその概念に和語としてあえてダイレクトに‘雄弁（に語ること）’という語を割り

---

<sup>17</sup> Weick(1980) p.20

<sup>18</sup> 遠田(2005) 182 ページ。

当てたのであるが、われわれにとってその含意をよりわかりやすく伝える‘言葉’としてそれを‘言語力’と置き換えて使用しても強ち的外れではなかろう。そのような言葉が実際に意味するところを記述するものとして「社長の言語力」というユニークな記事が目にとまった。それによると“強い会社はトップが言葉でひっぱる”そうだ。松井証券の松井道夫社長は、トップ自らが直接社員に語りかけることの必要性を再認識してそれを実行し始めた。大企業病に陥った自社を憂いて社長室に若手社員を集め互いに忌憚なく問題意識を吐露した。その背景には、『もう一度原点に戻るには、私の悩んでいる姿も含めて見せ、魂から滲み出る言葉で、率直に社員と話すしかないと思った。会社とは情と情とのぶつかり合い。顔をつき合わせてしか理解し合えない』<sup>19</sup>とのトップとしての社長の認識があるようだ。同様に、アートコーポレーションの寺田千代乃社長は、東西にそれぞれ統括責任者を置き任せる体制をとっていたが距離感が露呈してきたためそれをやめ、自らが支部会議にもすべて出席するとともに支店長が社長に直接ものを言える体制に戻した。また、キャノンの御手洗富士夫社長（当時）は、年初に全事業所を回って約500名のリーダー格の社員に状況を直接尋ねたり、月に一度部長以上と1000人余りの課長を招集して話をする機会を設けた。彼は、『愚直に自分の理念やビジョンを自分の言葉でくどいくらい何度も何度も言葉に出して伝え続けることが経営者が本気を伝える唯一の方法である』<sup>20</sup>と確信している。これらはいずれも直接対話を重視した言語力の発揮の例である。つまり、メンバーに直接訴えかけることによって、彼らの認知地図によりダイレクトにかつスピーディーに影響を与えようとしたのである。

次に、AVIS社（米レンタカー会社）のケースを考えてみよう。1962年、時のCEOであったRobert TownsendはHertzの独壇場であった業界常識を打ち崩すため、“We’re only number two so we try harder.”（業界2番手の私達はさらなる挑戦をします。）という合言葉のもとにリーダーシップを発揮していった。そして従業員たちはそれをあたかも自身のフレーズのように受容した。つまりそれ以後従業員は自らが見聞きするものを認識するに際してそのフレーズをあてがうことになるのである。このようにして、‘No. 2だから一生懸命やる’ということは、‘No. 1になるために一生懸命にやるんだ’というようにメンバーによって理解されるようになっていったのである。その結果、シェア11%の冴えない企業は1966年には35%を占めるまでになったのである。ワイクはこの事実を次のように評している。『AVIS社の社員をそのような行動へと駆り立てることに成功したTownsendの功績は、彼らが描くイメージのマネジメントに成功したことによる所が大であった。彼は社員にこう考えなさいと言ったわけではない。そうではなくて彼は、社員が自身の活動を記述するために採用することとなった一連の言葉をしつこいくらいに使い続けたのである。社員諸君一生懸命仕事をしなさいとか、さもないと職探しに奔走することになるよなどと

---

<sup>19</sup> 『AERA』10ページ。

<sup>20</sup> 新原(2003)138ページ。

ぞんざいなやり方で社員に語っていた場合と比べて、彼は成功裏に社員を引っ張っていったのである。』<sup>21</sup>このようにしてAVIS社の従業員たちはTownsendが心に描いた像と同質のものを自らの心に投影させていったのである。まさに言葉それも雄弁な言葉が人をリードした典型的な例といえよう。この点に関しては、小泉純一郎元首相のいわゆる‘ワンフレーズ劇場’が思い出される。彼の‘改革なくして成長なし、そのために今は痛みに耐えよう’の名フレーズに、かなり多くの国民が改革志向のマップをいわば共有していったのは記憶に新しい。ややもすると、‘抵抗勢力もやがて協力勢力になる’のフレーズに影響されてしまった抵抗組も存在したかもしれない。今となっては、痛みの方が大きいようなのでこのエロケンスのケースについては賛否両論といったところか。

低迷する日産自動車（以下日産）を変革し常識を一新して復活へと導いたカルロス・ゴーン氏の改革物語はまだ記憶に新しいであろう。これまでの文脈から考えると彼もまた‘雄弁な（eloquent）’コグニティブ・マップパーであるということができよう。中でも“コミットメント（commitment）”という言葉が巧みに操ったことはよく知られている。“コミットメント”という言葉はこれまでも関与とかかかわることというような意味で日産だけでなく様々なシーンでたびたび使われてきた。しかしゴーン氏はそれにさらに意味を付与して、ただ真剣にかかかわるだけではなく、“強くかかわって必ず結果を出す”といういわば必達目標あるいは公約という意味にアレンジしたのである。新たな意味を付与された“コミットメント”という言葉は社内に浸透し、新たな組織ではコミットして結果を出し人々の信頼を得ることが求められるのだというゴーン氏と同質の認知マップが共有され始め、それが徐々に日産の企業文化の一つへと昇華していったと言える。実際にゴーン氏はあるインタビューの中で、“コミットメント”の概念が浸透すると管理者が部下の仕事ぶりをあまりチェックせずに済むようになり自らの仕事に専念することができるようになる旨の発言を行っていたことから、そのような認知地図の伝播・普及を強く望んでいたことが伺える。そして、彼はそうしたことと歩調を合わせて、周知の“現場主義”によっても直接かつスピーディーにこの場合メンバーの古い認知地図の書き換えを促していたのである。日産の勝利＝言葉の勝利（Victory of Words）であると少なからず言えるのではないか。

文字通りこうした言葉の勝利の例としてキューバ危機があげられる。『危機の終局段階で、アメリカはソ連によるキューバへの核ミサイル搬入を断固阻止することを最終的に決定する。このことを表現するのにケネディ大統領は、“海上封鎖”という言葉の代わりに“臨検”という言葉を用いた。この微妙な言い換えにこめられたケネディ大統領の「核戦争だけは互いに回避しなければならない」とのメッセージを真摯に読み取ったソ連首相フルシチョフはただちにキューバへのミサイル搬入を中止し、ここに重大危機が回避されたのである。』<sup>22</sup>古来日本では言霊ということをよく耳にするのだが、言霊の幸ふ国はわが国だけで

---

<sup>21</sup> Weick(1980) pp.19-20

<sup>22</sup> 遠田(2005) 178 ページ。

はないようだ。それはエロケンスという語に姿を変えているようだ。このようにビジネスのみならず組織のトップというものは、その微妙なニュアンスまでも含めた言葉のマネジメントによってメンバーの思考のフレームワークすなわち認識の仕方とその内容に影響をあたえることが重要な任務となるのである。なぜならば、行為が認識を導くという局面もあるが、とりわけ初期段階においては認識が行為を導くことが一般的であるからである。さらに、これまでリーダーとは部下の行動にダイレクトに影響を与えられるものだと的前提に立つ嫌いがあったが、分権化・権限委譲の進展や何をすべきか・何をさせるべきかが不確実な状況の下では、テイラー以来の行為のマネジメントから認識のマネジメントへの移行が有効であると思われるからである。

#### IV. マネジャー不要論と新たな役割

##### IV-1. マネジャー像の変質

前節では、コグニティブ・マップパーとしてのマネジャーとエロケンスとの関係性について議論が展開された。そうした議論から得られるマネジャーの役割およびリーダーシップというものは、部下の行為に直接的に働きかけたり、合理性を追求することが一義的な問題であるとするお馴染みのものとはかなり異質なものである。本稿において著者がシンボリック・マネジャーの延長線上にあるコグニティブ・マネジャーということではなく、コグニティブ・マップパーとした理由もそこにある。新たな管理者像とはマネジャー（文字通り管理する者）というより（組織におけるメンバーの認識の拠り所となる認知地図の）マップパー（認知地図作成者）という概念によって適切に表現されると思うからである。このような考え方はマネジャーの役割の低下ということと捉え、そうした観点から論じることも可能であろう。

ではいつの時代からマネジャーの役割の変質へのプロローグが始まっていたのであろうか。正確に断定することは難しいが、巨星P. F. ドラッカーも早くからこれからの組織はオーケストラのようなものでそれを率いるマネジャーには指揮者のような役割が求められるというメタファーを用いて次代を洞察していた。簡約すれば、自律的な個々のメンバーを理想とする所へとゆるやかに（ルースに）リードすることで全体として美しいハーモニーを紡ぎ出すという能力である。組織的にもオーケストラのように中間管理階層を極力介さず重層的でない低層の構造になっていくであろうとしていたし、現実に昨今の組織デザインのトレンドも‘脱ピラミッド’という流れになっている。そして、『有能な指揮者と、偉大な指揮者を分けるものは、各演奏家に、自分たちが演奏しているハイドンの交響曲を、指揮者が耳にしているのと同じように聞かせたうえで、演奏させることである。というこ

とは、トップの側に明確なビジョンがなければならないということでもある。』<sup>23</sup>という行があるが、その含意もやはりメンバーの認識への働きかけや影響力である。

以後現在に至るまでオーケストラのメタファーはマネジメントおよびマネジャーを説明するツールとしてたびたび利用されてきたが、その過程でマネジメントからの脱却の象徴的メタファーとしての性格を徐々に強めてきたように思われる。異才H. ミンツバーグもマネジャーと指揮者とをクロスオーバーさせることで従来のコントローラーとしてのマネジャーからの脱皮を提唱しているが、彼は大胆にも次のように結論づけている。『重要なのは服従や調和をいかに追及するかということよりも、数々の制約がある中で、微細で微妙なリーダーシップをいかに発揮していくかだ。旧来型の経営者やマネジャー諸氏よ、指揮台から下り、予算を割り振るタクトを手放し、指揮者の真の姿に目を向けてはどうだろう。それができて、初めてマネジャーにまつわる神話のベールをはがし、指揮者の置かれた現実を理解できる。そのあかつきには、マネジャーと組織が一体となって、美しい調べを奏でられるに違いない。』<sup>24</sup>

#### IV-2. 楽団とマネジャー不要論

だが、そのような小さな本社ならぬ小さなマネジャーという考え方が理論上はいざ知らず、実践においても実現可能なものなのであろうかと懐疑的なスタンスの方も多々存在するにちがいない。しかもそうしたことは実現可能であるばかりか有用でなくてはならない。ところが事実は小説よりも奇なりである。ビジネス界に直接身を置く組織ではなくまた厳密にはオーケストラでもないが、さらに大胆なことにも指揮者のいない楽団として成果をあげていることで知られる“オルフェウス室内管弦楽団”の存在がある。1972年のニューヨークでの結成以来、おおよそ26人ほどの楽団員たち一人ひとりが指揮者としての役割を共有しながら唯一絶対の指揮者を擁せずに組織運営を行ないグラミー賞の荣誉に輝いた経験もある。そうした彼ら（彼女ら）の組織には次の8つの原則が浸透しているという。

1. その仕事をしている人に権限をもたせる
2. 自己責任を負わせる
3. 役割を明確にする
4. リーダーシップを固定させない
5. 平等なチームワークを育てる
6. 話の聞き方を学び、話し方を学ぶ
7. コンセンサスを形成する
8. 職務へのひたむきな献身

<sup>23</sup> Drucker(1992) [同訳書 420～421 ページ]

<sup>24</sup> Mintzberg(2007) [同訳書 112 ページ]

これらの各項目にはいくつかのポイントが存在すると思われるが、成功要因を極めて簡潔に言えばそれは本物の‘エンパワーメント (empowerment) (権限委譲)’と本物の‘コミュニケーション’ということに尽きると思う。どちらもよく耳にする用語ではあるが、それがリアル (real) なかたちで実現され浸透しているということである。そのうちここではとりわけコミュニケーションについて注目してみよう。

オルフェウス楽団では指揮者を中心にしてそこから発信されるコミュニケーションというものは存在しない。それにかわるものとして楽団員間の双方向型の忌憚のないコミュニケーションというものが、指揮者不在を補うものとして顕著である。オルフェウス楽団では、年齢・性別・経験・パート等にかかわらず演奏や組織運営などあらゆる事柄に関して意思決定の裁量権が認められ自由に物が言えるような仕組みが根付いている。Ⅲ-1. では意味の共有に際してのコミュニケーションの重要性について言及されたが、オルフェウス楽団のケースでもやはりコミュニケーションがこうしたユニークな組織形態の成否の鍵を握っているようだ。ただしここでは認識のフレームワークは所与のものとしてトップが提示するのではなくメンバー間で創り上げていくのであって、さらにそのプロセスにとって不可欠なコミュニケーションについても権限階層は存在しないためそれを規定するものや拠り所とするものは存在せず、即興 (improvisation) で対応していく必要があるのである。さらに、コミュニケーションを常識の普及・強化に与る教育などの公的なものと、互解の形成・伝播に与る会話などの私的なものとに大別する見解についても言及したが、オルフェウス楽団の常識の形成のプロセスにおいては教育や指示というものは皆無に等しく会話や対話など私的なコミュニケーションのみが存在していると言っても過言ではない。通常はこの公的・私的コミュニケーションのバランス・匙加減の調整がトップの役割であるのだが、ここでは元来トップおよび公的コミュニケーションが存在せず、メンバーが総出で私的コミュニケーションの調整という任務に当たるという大変ユニークなものとなっている。そして、主に演奏のテクニックにかかわる事実としての情報が忌憚なくやりとりされるとともに、メンバーはFace to Faceで感情をも豊かに交換するのである。(音楽を奏でるということと感情の表現とは不可避的な関係にあるが、各楽団員は日頃からクールというよりは家族のようなホットな関係にあるようだ) さらに、組織圏がマネジメント圏と現場圏とに大別できるとすると、オルフェウス楽団のケースはマネジメント圏は存在せず比較的少人数のメンバーがみな現場圏でタスクを行なうので、そこで使われる言葉の意味とかイメージにはヒエラルキーの圧倒的格差に由来する齟齬は互いに少ないに違いない。つまり、異圏ではなく同一圏内の‘インフォメーション’の‘コミュニケーション’であるため、使用される言語も単一言語に近いものとなるのである。

このようなオルフェウス楽団の手法をビジネス組織にも応用できないかと模索する試みも行われているようである。オルフェウス楽団のようにトップのいない組織とまではいかないまでも、できる限り中間管理職層をスリム化するなどしてマネジャーの数をミニマム

に抑えたフラットな構造の組織を実現できないものかと考えるのが現在の趨勢でもある。<sup>25</sup> しかしながら、このような組織が（とりわけある程度の規模を有するビジネス組織にとって）存続および成長を可能にする理想の組織と言えるのだろうか。オルフェウス楽団との対比における大きな差異としては組織のサイズがあげられるが（楽団は極めて小規模である）、その点が克服可能であるとしても決定的に異なるのは“不測の事態”への対処という問題である。音楽演奏の世界では極端なものや人為的に引き起こされる不測の事態というものはさほど出来しないが<sup>26</sup>、他社の作為に満ちたビジネス界においてはそのようなことは日常的な問題である。不測の事態というものは新奇なディスプレイであるので新たな認識や常識が求められる。さらに持ち時間は有限であるのでスピーディーな処置が必要となる。そうした状況下では、トップが現在進行中の事象に対して意味を付与しメンバーに道を示すことが求められ、そのためにエロケントに言葉を使用しとりわけ公的なコミュニケーションをも意識的に展開してメンバーの認識に積極的に影響を及ぼすことが必要となる。

一定の規模を有するビジネス組織においては、公・私いずれかではなくそれぞれのコミュニケーションが存在し、そこでは事実としての情報とともに感情のやりとりがなされるのである。そして、階層間の、とりわけ現場圏とマネジメント圏とでは交わされる言語の質も異なるものとなろう。現場圏では、解釈の余地が比較的少ないダイレクトな言葉や数字などが（IT等を媒介としたりして）、マネジメント圏では、多様な解釈の余地を含んだ多義的であいまいな言葉が対面や対話を通して交わされることが多い。こうした意味においては、“エロケンス”という概念は、マネジメント圏にいる人々が主に自分たちの感情の部分を伝えんがために自らの言葉を駆使して‘雄弁に’語りかけることと言えよう。つまり、日頃は言語圏の異なる現場をはじめとするメンバーたちに、自らの考えや組織の方向性を理解してもらうための共通言語となりうる認識をまさに共有することが必要不可欠なのである。認識の共有とはまさに共通の言語の獲得に他ならない。とりわけ、Ⅲ-2-②.ですすでに言及したカルロス・ゴーン氏の例などは、下の者に任せるのではなく自らが自分たちの言語の翻訳家となり感情（feeling）豊かにまさに‘雄弁に’語ることによって、組織としての認識をある程度の解釈の余地を残しつつ理解・浸透させていったのである。

また、トップと現場とをつなぐ単なる情報の伝達役としてのミドルの役割は終焉を迎えたと言われるが、（両方の言語に近いという意味での）バイリンガルとして2つの言語圏の翻訳業務をそつなくこなせるミドルクラスが存在し上手く機能している組織は理想と言える。そのようなミドルは、事実を正確に橋渡しするという従来型の能力以上に、現場の言語をトップにそしてトップの言語を現場にそれぞれ感情豊かに伝えるという能力が求めら

---

<sup>25</sup> オルフェウス楽団に極めて近い稀有なビジネス組織としては、中国地方を拠点に活動する‘メガネ21’などが、また究極のフラット化の実例としては東京の‘前川製作所’などがある。

<sup>26</sup> しかしながら、オルフェウス楽団のケースにおいても厳密に言えば内部と外部双方のマネジメントが存在する。内部としての音楽のマネジメントと外部としての楽団のマネジメントである。オルフェウス楽団について論じる場合には前者の問題が主たるポイントとなっているようである。



れる。その意味ではミドル（実際にはトップに近いトップミドルということになるが）にもプチ・エロケンスとでも言いうる能力が必要となってくるはずである。しかしながら、現実の企業組織では目下のところ中抜きによるフラット化が進行しており中間管理職が減少する傾向もある。（オルフェウス楽団の場合はそもそもヒエラルキーがほとんど存在しない）こうしたことは翻訳家不在のモノリンガル化を促進することになり組織としてはかなり危険なことなのではないか。だとすれば、そのようなケースではトップの‘エロケンス’力がいっそう問われることとなる。

最近では、高信頼性組織（high-reliability organizations、HRO）という用語を耳にするようになった。これは原子力発電所などに代表されるような失敗が多くの人命の存否に直接的にかかわるがゆえにわずかなミスも許されない組織である。ワイクはこの種の組織にも関心を抱いているのだが、彼は‘究極の不測の事態’とでも表現すべき状況を‘宇宙論的症状（cosmology episode）’と呼んでいる。‘宇宙論的症状’を一言で表現すれば、‘何が生じているのかどう対処したらよいのか何がなんだか分からない事態’ということになる。HROがこのような事態陥れば悲劇である。ところがHROこそそのような事態にいつ直面してもおかしくない組織であるというパラドックスが存在する。そうした事態に対して、彼はスペシャリストに対するジェネラリストの優位性を主張するとともに、ストーリーの重要性についても強調する。『危機に際した場合には、ストーリーがパニックを防ぐ一助となります。現実が次第に明らかになるにつれて、だれもが「いったい何が起きているのだろう」と自問し始めます。そんな時、だれかがストーリーをつくり出し、「心配ない。何となくこれに似たようなものを見たことがある」とほめかせば、人々を安心させるばかりか、動機づけることにもなります。人が行動を起こすのにたいそうなものは必要ありません。たった一粒の「意味の種」があれば十分です。たとえ企業がかなり深刻な状況にあったとしても、なかには小さな意味の種を利用して、解釈を行動へと転換できる人がいるものです。』<sup>27</sup>そして、この‘小さな意味の種’（a little kernel of meaning）を蒔くのがまさにマネジャーなのであり、大きく成長する見込みのある種を、それは通常言葉という形に姿を変えているものであるがコミュニケーションを通して適宜蒔く必要があるのである。したがって、マネジャーとはこのような役割を担うゆえに必要なのであり、ダイエットが得てして良質の筋肉までも削ぎ落としてしまうことがあるように、組織の無理なスリム化はこうした意味の種をも流出させてしまう危険を内包していると言わざるを得ない。世界的指揮者小澤征爾氏もその存在意義を認めた上で、指揮者にとって最も難しいのは自らの表現を伝達する技術だと言う。そしてコミュニケーションによって生まれる共感性を通してオーケストラと会話する中で豊かなアンサンブルが醸し出されるとする。つまり、言葉ならぬ両の手で（彼は指揮棒を使用しないので）人間関係を指揮することで自らの解釈をオーケストラに伝えようとしているのである。

---

<sup>27</sup> Weick(2003) [同日本語版 94 ページ]

## V. マネジャーとヤヌス

あいまい性が充満した環境下で活躍するマネジャーは、確実性の下でのマネジャー以上にアンビバレンス（両面価値）に基づくスタンスが要求される。それは言うまでもなく、自身が表象するシナリオと実は逆方向に事柄が進行していることが（普通に）あるからである。だとすると、‘一面的でなく多面的であれ’という格言のようであるが、厳密に言えば、ある価値が不適ならばそれを完全に棄却して別の価値に移行せよというようなリバーシブル（どちらかを使える）の問題ではない。それは異なる価値を常に内包し同居させておくという問題である。

このような事柄を考えるにあたってヤヌス的思考というものが役に立つ。ローマ神話の神ヤヌスは入口と出口の神でありそこから扉の神でもある。また、物事の始めと終わりを司ると考えられそれぞれ反対方向を見つめる双頭神として描かれている。



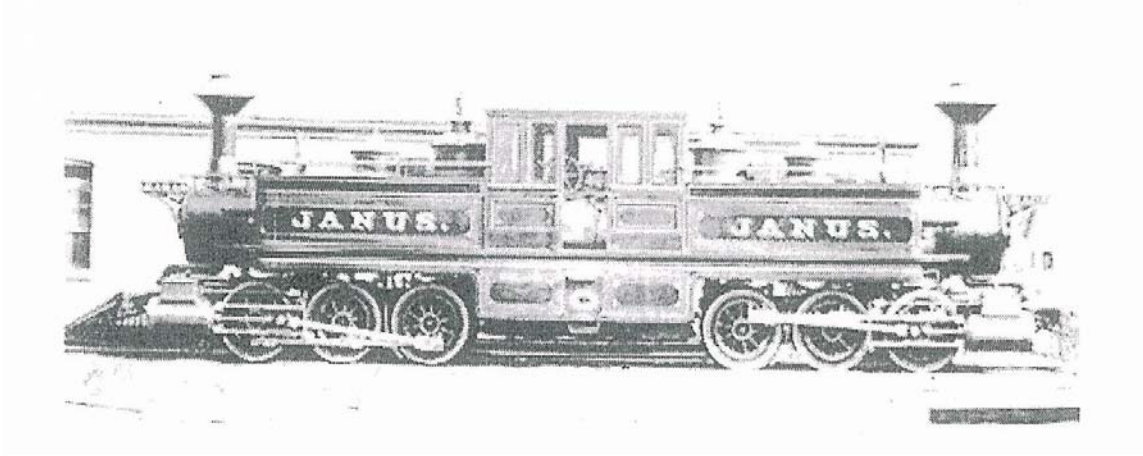
(図V-1) 28

そのため1月を表わすJanuaryの語源と考えられている。

ワイクはこのヤヌス神の名を冠した実在したユニークな蒸気機関車の例でユニークな解説を行なっている<sup>29</sup>。この機関車、ヤヌス神のごとくそれぞれが先頭でもあり後尾でもある。

<sup>28</sup> <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%94%BB%E5%83%8F:Janus-Vatican.JPG> より転載。

<sup>29</sup> 詳しくは Weick(1979) [同訳書 298～301 ページ] を参照されたい。



(図V-2) 30

そして、コスト的にも様々なメリットがあったが、カーブ続きの難所で使用された際にその鋭いカーブでも楽々と曲がれるという優れた適応性が脱線に耐えられる能力という形で証明されたのである。だが、実際には機関車のスタンダードなどにはなることもなく歴史の片隅に忘れられた存在となっていったのである。

この機関車1つなのかそれとも2つなのであろうか？ 1両の機関車としては非常に複雑であるが、共用部分が多いので2両としては比較的単純な構造である。そして、『同時に反対という性質がいかなるものかは、この機関車の素晴らしさに示されている。この機関車は同時に右にも左にも動く乗物で、動力源であると同時に動力のキャリアーでもあり、1つの機関車でもあり2つのそれでもあり、列車の先頭であり後尾でもある。ヤヌスは単一の機関車のパターンを信じかつ疑ったものである。このアンビバレンスならばこそ、ヤヌスは他の形態ではとても太刀打ちできない地形を克服できる特性を得たのである。さまざまな行為者がおり、彼らの中に矛盾やアンビバレンスが絶えない組織はこの機関車と同じくらいうまくいくと期待されてしかるべき』なのだ<sup>31</sup>。近年薄型テレビ市場が活況を呈しているが、シャープらに代表される液晶タイプと松下電器（Panasonic）らに代表されるプラズマタイプが覇権を争ってきた。そんな中松下はプラズマタイプに特化した戦略をとってきたが、ここに来て（液晶におされてはいるもののまだ勝敗が確定したわけで

<sup>30</sup> [http://www.ironhorse129.com/Prototype/MasonBogie/mason\\_janus\\_0660.htm](http://www.ironhorse129.com/Prototype/MasonBogie/mason_janus_0660.htm) より転載。

<sup>31</sup> Weick(1979) [同訳書 301 ページ]

はないが) 今後は液晶にも重点を置きプラズマとの“両ニラミ”の戦略で勝負するようだ。要するに、薄型テレビ=プラズマという常識を信じながらも同時にそれを否定(薄型テレビ=液晶)するというスタンスである。(諸資源の潤沢な組織だからこそ可能な部分もあるのだが) 大胆な組織変革を行なう以前の松下電器からすると思ってもよらない‘対を絶たない’姿勢への変貌ぶりである。

こうしたことはこれまでコミュニケーションと言語との関連で二分法的に考察されてきた事柄についても有効な処方箋となろう。コミュニケーションについては、ただそれがリッチに存在しているというだけでは不十分で時々 ウェイトの差こそあれ基本的には公的・私的それぞれが並存していなくてはならない。また、情報についてはITなどを駆使した事実の(正確な)伝達のみならず、対面方式による対話などアナログ・コミュニケーションを通じて感情が交わされることの重要性を再確認しなくてはならない。さらに、ヒエラルキーの格差すなわち指示する者とそれを受容する者という根源的な関係に由来する、マネジメント層と作業階層としての現場といういわば2つの異質な言語圏が存在すると思われるが、そこでは言語やイメージに関するそれぞれかなり独特な解釈がなされる。いわば、組織にあってあたかも異なる言語が使用されているかのような状態が生じるのが組織の常である。こうした事態に対しては、両言語に精通しており、元来そのポジションの特性からもヤヌス的思考・行為にその役割を見い出すはずのミドルが機能するのが望ましい。(しかしながら、組織人として様々な思惑からマネジメント層の言語に偏る傾向が往々にして見られる) さもなくば、トップ自らが現場に降臨しその雰囲気を感じて言語を習得しなくてはならないのである。

この点現在のビジネス組織(他の組織も例外ではないが)はいかがであろうか。様々な理由から学校教育と同様に社内教育も下火であり、これらに資する公的なコミュニケーションの力もまた弱まっているのではないか。そして、携帯電話にメールにさらにテレビ会議といった具合に、ITを中心としたデジタル・コミュニケーションが全盛の時代である。こうしたツールは、具体的な事実のやりとりには長けているが、生の顔の表情や話し方などの情報量の多さにはかなわない。感情のやりとりという点ではアナログ・コミュニケーションの方に軍配が上がると思われるが、その意味でもITによる事実の正確な伝達にウェイトが置かれ、情報の感情的側面が忘れ去られている嫌いがあるのではないか。さらに、2つの言語圏については、入口と出口ならぬトップと現場を双方同時に見つめるヤヌスとしてのミドルの存在が軽視されているのではないか。短期的なコスト削減が先走り(単なる情報の伝達役ではない)翻訳家としての側面の重要性が見落とされているように思われる。現場主義が隆盛なのもそのひとつの例証とみなすこともできよう。

こうした現状を鑑みると、トップは公的なコミュニケーションをより活用して教育とかインストラクションの比重を高め、より直接対話を重視することでメンバーと情を交わすことに注力し、(本稿ではトップにフォーカスしたため割愛したが)ミドルの役割を再認識し、また現場でやりとりされている言語を積極的に理解しなくてはならない。こうしたこ

とによりウエイトを置くことでヤヌスの思考に近づくことができ、あいまいな環境下においてもより適応性を維持することが可能となるのである。この場合、多少資源に恵まれなくとも心のゆとりがあればさほど困難なことではないであろう。そして、このようなことはいずれも言語を駆使して雄弁に語ることによっていかにメンバーの認識に影響を与えることができるか、というマネジャーの（新しい）役割というものを浮き彫りにするのである。

## VI. おわりに

F. W. テイラーの科学的管理法以来これまで長きに渡ってマネジャーの任務とはフォロワー（従う者）の行為のマネジメントと合理性の追求に主眼が置かれ、さらにC. I. バーナードは1938年の「経営者の役割」(The Functions of the Executive)においてまさしく経営者の機能について体系化を試みるとともに意思決定者としての役割という観点の萌芽となり、そうした考え方はH. A. サイモンによって確立されることになる。以来そのようなアプローチがマネジャーやリーダーシップ論の王道となり現在でもその勢力図そのものは変わっていないと言える。ところが企業経営を取り巻く環境に関してその特性がコスモスからカオスへと移行する中で、既知のアプローチではますます複雑化する経営に纏わる現象を説明するには不十分になりつつあるようである。つまり、何を行なうか（意思決定）、どう行なうか（実施）という問題は一般的には環境が確定した後の問題である。環境のあいまい性が顕著な状況下では、その環境の確実性ということが困難になるので、マネジャーの任務は後の決定および実施につながることになるいわゆる環境をどう解釈し認識するかというより根源的なものとなる。ここに至って、認識のマネジメントという本稿で示唆したところのコグニティブ・マップパーとしての新しい役割が求められるようになるのである。

1980年代に入ってまもなく登場するシンボリック・マネジャーの概念は、そうしたマネジャーの役割の変質の証左として理解することができよう。その間1970年代には、巨匠J. G. マーチが合理的意思決定の限界を指摘しあいまい性を組み込んだ組織理論を提唱した。そして、組織や管理者に認識という観点からアプローチする際の理論的フレームワークの提供に先駆的役割を果たしたのが奇才K. E. ワイクである。彼は1984年に早くも組織を解釈システムとしてとらえそれをモデル化しようとする試みを行なっている。そして、今後の組織人について次のように言う。『妙な事象を正常なものにする、逸脱しかかっている者を組織の流れに引き戻す、もっともらしいディスプレイを提示する、断片的な情報で何とかやりくりする、多義的なものを実際に動けるものにする、手にする情報はどんなものであれ有用なものとする、組織人はこういったことに長けていたい。』<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Daft&Weick(1984) p.294

れを組織人としてのマネジャーからとらえると、ストーリーの全貌が見えない状況において、リーダー自身もそれを十分に手にしているわけではない中、メンバーが何とかストーリーの概要をつかみ前進できるよう、ほんのわずかな手掛かりでもよいので彼らに解釈の素材を提供したり、リーダーが解釈するストーリーへとメンバーを導いていくということになろう。

また、マネジャー不要論に関しては、その役割についての誤った先入観について指摘しているもののその存在までも否定しているわけではない。やはり同時期にマネジャーの役割について再考し新たな視座を提供しているが、意思決定の産物である計画の誤謬について次のように述べている。『計画とは地図のようなものだ。それは人の背中を押してくれる。そのことが計画の最も重要な効力なのだ。～（中略）～計画はたとえそれが誤っていたとしても有用なのだ。なぜならそれが行為を始めるきっかけになるからだ。マネジャーの善し悪しの判定基準は計画ではなく行為なのだ、ということを経理者たるもの肝に銘じておくべきである。』<sup>33</sup>このように、マネジャーとはコントローラーやプランナーとして必要なのではなく、行為する中で得られる臨床の知を素材として、たとえ正確でなくともメンバーの思考（とその結果としての行為）に筋道を与えるような認知マップを作図するゆえに必要なのである。

これまで概観してきたような（新たな）管理者像や組織像はこれまでも研究領域として一部の研究者たちを熱狂させてきたが、あくまでも脇役の存在でしかなかったように思われる。だが環境の多義性、あいまい性がますます顕著になる中で徐々にではあるが日の目を見るようになってきたようだ。リーダーシップ研究で高名なMIT（マサチューセッツ工科大学）の研究グループは、近頃『「脱」管理主義のリーダーシップ』なる論文を発表したが、その中で彼らは従来型の完全なるリーダーの前提とその存在を否定した上で、リーダーに求められる新たな資質として、自らの能力の限界を真摯に受け止め、欠損部分はメンバーとともに補完していけるよう協調的な行動を実現することを主張している。そして、そのためにリーダーがすべきこととして、状況認識に取り組む、人間関係を築く、ビジョンを描く、創意工夫を促す、の4点を挙げている。とりわけ「状況認識に取り組む」という要件をワイクの言うセンスメイキングと同義に捉えその重要性をまず取り上げていることは特筆すべきである。そして、『リーダーにとって重要な仕事は、自分たちの具体的な目標に照らしたうえで、どのような地図が役に立つのかを判断し、その時点で直面している状況を適切に表現した地図を描くことである。この能力に優れたリーダーは、自分たちが置かれた環境の複雑な様相を素早く把握し、ほかの人たちに単純明快な言葉で説明できる』<sup>34</sup>としている。ここでもまさに本稿で言うコグニティブ・マップの重要性、および従来型の役割を担うマネジャーの不要論をその骨子としているのである。

---

<sup>33</sup> Weick(1983) p.49

<sup>34</sup> Ancona&Malone&Orlikowski&Senge(2007) [同日本語版 51～52 ページ]

過去の拙稿において意思決定に関して認識という観点から再考したが<sup>35</sup>、今回は管理者に関して同様に認識という観点から再考を試みた。まだまだ緒に就いたばかりであり、概要の提示という初期の目的はある程度達成できたと思うが、より具体的な方法論については次の機会に譲りたい。最後に、ワイクが引用する例で本稿を締めたいと思う。

『リーダーとは、世界に“顔（face）”をあてがうことによって、部下が世界に“気を配る”仕方を変えたり、導いたりする人である。本物のリーダーは、世界を違った形に創造し直すことによって世界に違った“顔”をあてがい、世界の意味に違った感じを他者に与える。～（中略）～リーダーとは意味を付与する者である。リーダーは常に、さもなれば把握不可能な、混沌としてメリハリがなく手に負えない世界—つまり完全にはコントロールできないような世界—から脱却する可能性を体現しているひとである。』<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> より詳細については、拙稿(2005)を参照されたい。

<sup>36</sup> Weick(1995) [同訳書 12～13 ページ]

## 引用文献

朝日新聞社出版局編集部、「社長の言語力 強い会社はトップが言葉でひっぱる」、『AERA』、2003年5月26日号、8～15ページ。

Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., Senge, P. M. (2007). 「In Praise of the Incomplete Leader」. 『HARVARD BUSINESS REVIEW』, Feb. 2007, pp.92-100.

[『「分散型リーダーシップのすすめ 完全なるリーダーはいらない』、「Harvard Business Review」、2007年9月、46～61ページ]

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). 「Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems」. 『Academy of Management Review』, Vol. 9, No. 2, pp.284-295.

Deal, T. E., & Kennedy. A. A. (1982). 「Corporate Cultures」. Massachusetts : Addison-Wesley.

[城山三郎訳、『シンボリック・マネジャー』、新潮社、1983年]

Drucker, P. F. (1992). 「Managing for the Future」. New York : Truman Talley Books Dutton.

[上田惇生・佐々木実知男・田代正美訳、『未来企業—生き残る組織の条件』、ダイヤモンド社、1992年]

遠田雄志、『組織を変える<常識> 適応モデルで診断する』、中公新書、2005年

March, J.G., & Olsen, J. P. (1976). 「Ambiguity and Choice in Organizations」. Bergen, Norway : Universitetsforlaget.

[遠田雄志、アリソン・ユング訳、『組織におけるあいまいさと決定』、有斐閣選書R、1986年]

Mintzberg, H. (Harvard Business Review (ed.) (2007)). 「Henry Mintzberg on Management」. Boston : Harvard Business School Press.

[DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳、『H. ミンツバーグ経営論』、ダイヤモンド社、2007年]

新原浩朗、『日本の優秀企業研究』、日本経済新聞社、2003年



Weick, K. E. (1979). 「The Social Psychology of Organizing」 (2ed.). McGraw-Hill.  
[遠田雄志訳、『組織化の社会心理学 (第2版)』、文眞堂、1997年]

Weick, K. E. (1980). 「The Management of Eloquence」. 『Executive』, 6 (3), pp.18-21.

Weick, K. E. (1983). 「Misconceptions About Managerial Productivity」. 『BUSINESS HORIZONS』, Vol. 26, No4 (Jul./Aug.), pp.47-52, Indiana University Graduate School of Business.

Weick, K. E. (1985). 「Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory」. In Y. S. Lincoln (Ed.), 『Organizational Theory and Inquiry: The Paradigm Revolution (pp.106-136)』. Beverly Hills, CA : Sage.

[寺本義也・神田良・小林一・岸真理子訳、『組織理論のパラダイム革命』、白桃書房、1990年 所収 第4章「不完全な組織化システムにおける秩序の源泉：最近の組織理論の主要研究テーマ」(115～153 ページ)]

Weick, K. E. (1995). 「Sensemaking in Organizations」. California : Sage Publications.

[遠田雄志・西本直人訳、『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』、文眞堂、2001年]

Weick, K. E. (2003) (A Conversation with Celebrated Psychologist Karl E. Weick by Diane L. Coudu). 「Sense and Reliability」. 『HARVARD BUSINESS REVIEW』, Apr. 2003, pp.84-90.

[『危機管理の落とし穴 「不測の事態」の心理学』、「Harvard Business Review」、2003年10月、86～95 ページ]

#### 参考文献

Barnard, C. I. (1938). 「The Functions of the executive」. Harvard University Press.

[山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳、『新訳 経営者の役割』、ダイヤモンド社、1989年(新訳38版)]

遠田雄志、『ポストモダン経営学』、文眞堂、2001年

遠田雄志、『改革とコミュニケーション—『組織を変える<常識>』（中公新書，2005年）補遺一』、『経営志林 第43巻2号』、法政大学、2006年7月、121～130ページ

松本久良、『再考・戦略的意思決定論～組織の適応理論を中心として～』、『産能短期大学 紀要 第38号』、産能短期大学、2005年6月、45～60ページ

『アンサンブルを紡ぎ出す「共生感」 僕は人間関係を指揮する』、『Harvard business Review』、2004年12月、60～66ページ

Peters, T. J., & Waterman, R. H, Jr. 「In Search of Excellence」. New York: Harper&Row. 1982.

[大前研一訳、『エクセレント・カンパニー』、講談社、1983年]

Seifter, H., & Economy, P. 「Leadership Ensemble Lessons in Collaborative from the World's Only Conductorless Orchestra」. Henly Holt and Company. 2001.

[鈴木主税訳、『オルフェウス・プロセス 指揮者のいないオーケストラに学ぶ マルチ・リーダーシップ・マネジメント』、角川書店、2002年]

Simon, H. A. 「Administrative Behavior, 3rd Edition A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization」. New York : The Free Press. 1976.

[松田武彦・高柳暁・二村敏子訳、『経営行動 経営組織における意思決定プロセスの研究』、ダイヤモンド社、1989年（新版初版）]

Taylor, F. W. (上野陽一訳・編)、『科学的管理法<新版>』、産能大学出版部、2000年（23版）

松本久良（まつもと・ひさなが）  
産能短期大学経営情報学部 非常勤講師



**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**複製無断転載**